



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Administración y Negocios**

# **Clapper**

**Autor: Lucila Carbini**

**DNI: 36914679**

**Mentor de Tesis: Sergio Postigo**

**Buenos Aires, Argentina.**

**14 de noviembre 2020**

## Agradecimientos

Agradezco a mi familia que me apoyo en el desarrollo de este trabajo, a mi Peer Juan Perriere, Co-founder y amigo. También a todo el cuerpo de profesores de la Maestría de la Universidad de San Andrés.



Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen Ejecutivo

Esta nueva era tecnológica ha logrado convertir a los seres humanos en multi tasking. Logrando enfocar su tiempo en varias tareas a la vez. Esto ha llevado al querer hacer muchas cosas contando con muy poco tiempo para hacerlas.

A la hora de organizar un evento se pudo detectar que las personas no poseen el tiempo necesario para poder hacerlo. Así como tampoco poseen el conocimiento de ciertas cuestiones claves dentro de la planificación. Entre ellos, poco conocimiento de proveedores, precios, cálculo de insumos, etc.

Consecuentemente, así es como nació Clapper. Clapper es una aplicación que busca profesionalizar los eventos casuales.

¿A qué se refiere con eventos casuales? Son aquellos eventos que son lo suficientemente grandes, pero no tanto como para requerir de un party planner. Por ejemplo, fiestas de cumpleaños, aniversarios, recibidas, despedidas, fiestas temáticas, etc.

La aplicación apunta a jóvenes entre 20 y 35 años con ganas de celebrar y pasar un buen rato. Son jóvenes que estudian, trabajan, practican deporte, llevan a cabo hobbies y además tienen una vida social activa. Son aquellas personas que realizan tantas actividades que cuentan con muy poco tiempo libre.

Asimismo, se estima que hay alrededor de 377.573 jóvenes entre 20 y 35 años en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires de Buenos Aires, estudiantes de carreras de pregrado y grado de universidades e institutos universitarios económicamente activos.

Clapper, es una aplicación que cuenta con un diseño amigable y sencillo de usar. La aplicación funciona como nexo entre usuarios y proveedores. Cuenta con geolocalización, valoración y ranking de los proveedores. Además, como diferencial posee una calculadora de suministros. La misma permite precisión a la hora de estimar insumos para un evento.

El equipo emprendedor se compone por Juan Perriere y Lucila Carbini. Ambos combinan un perfil más emprendedor con uno más corporativo, conformando una dupla muy complementada.

Para el desarrollo de dicho proyecto se cree que es necesario contar con inversión para el development de la aplicación, marketing y capital humano. Para poder llevar a cabo estas cuestiones se requiere contar con USD 50.000 inicialmente.

A su vez, se estima que la rentabilidad al primer año será de USD 340.000 aproximadamente. Teniendo en cuenta factores como la cantidad de transacciones realizadas en la aplicación. Adicionalmente, el inversor contará con un 20% de la rentabilidad.



# Índice de contenidos

<i>Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas.....</i>	<i>5</i>
<i>I. Introducción.....</i>	<i>7</i>
<i>II. El cliente y su problemática.....</i>	<i>8</i>
<i>III. La propuesta de valor .....</i>	<i>14</i>
<i>IV. El product market fit y validación del proyecto.....</i>	<i>16</i>
Value Proposition Canvas .....	16
MVP .....	16
<i>V. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria. ....</i>	<i>18</i>
Competencia.....	18
Contexto .....	19
Industria .....	20
<i>VI. El modelo de negocios.....</i>	<i>24</i>
<i>VII. Go to Market Plan .....</i>	<i>26</i>
<i>VIII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio .....</i>	<i>29</i>
<i>IX. Implementación del negocio .....</i>	<i>31</i>
<i>X. Equipo emprendedor, estructura directiva.....</i>	<i>34</i>
Equipo emprendedor .....	34
Estructura directiva .....	34
<i>XI. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión .....</i>	<i>36</i>
Contexto macro y microeconómico .....	36
Modelo de generación de beneficios .....	38
<i>XII. Condiciones para la viabilidad de negocio.....</i>	<i>42</i>
Viabilidad financiera del negocio .....	42
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas.....	42
Aspectos legales y regulatorios .....	43
<i>XIII. Conclusión .....</i>	<i>45</i>
<i>XIV. Fuentes y Bibliografía.....</i>	<i>46</i>
<i>XV. Anexos.....</i>	<i>48</i>

## **Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas**

Durante el desarrollo del trabajo se utilizaron varias herramientas dentro de la metodología de investigación.

Primeramente, se comenzó por investigar al mercado, su desarrollo y avances. Que competidores potenciales existían y como se desempeñaban. Luego, se procedió con el análisis del segmento, a que segmento Clapper se debía dirigir. Una vez identificado el segmento se procedió con una etapa exhaustiva de entrevistas. Este periodo conto con dos ciclos de entrevistas, en donde se realizaron entrevistas personales con jóvenes dentro del segmento.

Una vez finalizadas las entrevistas se comenzó con el análisis de las mismas. Dicho análisis conto con la conformación de los arquetipos de personas, insights, pains and gains, el Value Proposition Canvas, el mapa de empatía, las hipótesis y un debrief de los resultados de las entrevistas.

Para la validación de la idea de negocio se decidió realizar una landing page simulando contenido de la marca. Dentro de la misma, se detallaron los atributos y características de Clapper. A su vez, se creó una sección en donde el potencial usuario podía suscribirse para solicitar más información al respecto. De alguna manera este acto representaba las posibles descargas de la aplicación, ya que la misma aún no se había desarrollado.

A su vez, se llevó a cabo una investigación para poder identificar la red social más utilizada entre los jóvenes del segmento. Es así como Clapper creo un perfil en Instagram para dar a conocer la aplicación. Además, se tomó la decisión de utilizar la fuerza de un influencer para promocionar el perfil de Instagram, para poder así comenzar a generar awareness entre las personas. También, se llevó a cabo una inversión en publicaciones pagas dentro de Instagram para seguir publicitando la marca.

En consecuencia, se logró superar las expectativas y llegar a una tasa de conversión del 16%.



Universidad de  
**San Andrés**

## I. Introducción

Según el conocimiento compartido por el profesor Alejandro Mashad, de la materia Entrepreneurship, el mundo del entrepreneurship se compone por el aprendizaje y desarrollo de herramientas y capacidades de los emprendedores. Siendo estas necesarias para transitar en el proceso creativo y transformación del riesgo en valor, de pasar a lo desconocido a lo conocido.

En este proceso creativo, se han podido experimentar en base al aprendizaje y desarrollo; metodologías ágiles del negocio, la innovación, el diseño de nuevos modelos de negocios, el proceso de creación de startups, la generación de valor, la detección de oportunidades y diseño de soluciones para los clientes, el proceso de product market fit, el análisis de tamaño del mercado, la competencia y contexto, los recursos, procesos y plan operativo de negocio, la implementación del negocio, el modelo de generación de beneficios, los requerimientos de inversión y financiamiento y la viabilidad del negocio, entre otras.

*“Un héroe legendario es usualmente el fundador de algo-el fundador de una nueva era, el fundador de una nueva religión, el fundador de una nueva ciudad, el fundador de una nueva manera de vida-. Para fundar algo nuevo, uno tiene que dejar lo viejo e ir en la búsqueda de la idea germinal, aquella que tendrá el potencial de producir una nueva cosa”*

*- Joseph Campbell, El héroe de las mil caras*

## II. El cliente y su problemática

El avance de la tecnología ha sido sin duda un fenómeno que ha facilitado la vida de las personas, ayudando a crear riquezas como bienestar en el mundo. A su vez, ha convertido a los seres humanos en seres dependientes de todo tipo de dispositivo digital, desde Tablets, Smartphones, Notebooks, Smartwatches y más. Adicionalmente, dentro de cada dispositivo digital hay un gran abanico de aplicaciones que a su vez, generan dependencia en el uso de estas.

De esta manera, los seres humanos se han convertido en personas dependientes dando uso y abuso de dichos dispositivos tecnológicos y aplicaciones que componen a estos, dando como resultado, que gran parte de las actividades y tareas de las personas se rijan a través de un dispositivo digital. Es decir, las personas, cada vez más, manejan y organizan sus actividades y responsabilidades a través de la tecnología.

Consecuentemente, se pudo detectar que los seres humanos suman día a día más actividades dentro de su rutina diaria, teniendo cada vez menos tiempo para poder organizar y realizar actividades de ocio. Debido a esto, se ha podido identificar que a al momento de organizar un evento las personas no cuentan con el tiempo necesario para poder hacerlo. Así como tampoco cuentan con el conocimiento de ciertos aspectos claves dentro de la organización. Como, por ejemplo, poco conocimiento de proveedores, precios, cálculo de insumos, etc.

A la hora de organizar un evento, las personas deben comenzar a buscar a través de distintas vías ciertas cuestiones esenciales para poder llevar a cabo dicho evento. Esto refiere a que, por un lado, deben realizar una búsqueda online para poder identificar potenciales proveedores. Por el otro lado, en ciertas ocasiones deben visitar a ciertos proveedores que quizás no tengan presencia en plataformas digitales y además deberán realizar una búsqueda a través de personas del entorno conocido con el fin de buscar recomendaciones, calidad y mejor precio.

Como se hace mención anteriormente, se entiende entonces que las personas no cuentan con el tiempo suficiente para poder realizar dicha búsqueda y organización. Debido a que tampoco cuentan con el conocimiento suficiente como para poder realizar de manera eficiente la organización. Consecuentemente, las personas terminan planificando un evento con muy poco tiempo de organización dando lugar a fallas y errores en el transcurso de este. Por tal motivo, dichos aspectos impactan directamente en el resultado del evento a organizar, presentando fallas en la planificación, escasos o exceso de insumos y mayores gastos.

Luego de haberse detectado el problema descrito anteriormente, se prosiguió con el análisis de los segmentos. Primeramente, se supieron identificar dos rangos etarios. Por un lado, los jóvenes de entre 20 a 25 años y por el otro, jóvenes de entre 25 a 30 años. Ambos segmentos caracterizados por ser mujeres y hombres con una vida laboral y social activa, con un alto conocimiento y manejo de dispositivos tecnológicos y en busca de un cambio constante. Ambos con la necesidad de planificar y gestionar eventos de la manera más eficiente posible, pero, contando con muy poco tiempo para hacerlo. De esta manera, se tomó la decisión de unificar ambos rangos etarios para formar un solo segmento. Es así como se conformó el segmento a quien el proyecto se dirige. Hombres y mujeres de 20 a 35 años, oriundos de la ciudad de Buenos Aires.

Por lo tanto, el segmento mencionado se caracteriza por estudiantes en curso de carreras universitarias o recibidos, con un trabajo en relación de dependencia como también emprendedores. Son personas que disfrutan de los encuentros sociales, tanto laborales como con amigos. Los encuentros les enriquecen el espíritu y suelen caracterizarse por ser eventos informales. Como, por ejemplo, after office, reuniones laborales, cumpleaños, fiestas, previas, salidas, recibidas, etc.

Adicionalmente, los jóvenes disfrutan de la planificación de los eventos para poder compartir tiempo con su entorno cercano, tanto personas del trabajo, la facultad como también amigos. De todos modos, al realizar varias actividades y tener distintas responsabilidades, su tiempo de dedicación para poder planificar

un evento es escaso, por lo que desearían contar con más tiempo para poder llevar a cabo un mejor resultado.

Al momento de planificar un evento, los jóvenes primeramente averiguan a que proveedores van a poder utilizar. Realizan una búsqueda activa, personalizada y enfocada en el tipo de evento a organizar a través de distintas vías, como online, telefónicamente y de manera presencial. Normalmente, buscan recomendaciones de allegados que cuenten con experiencia y puedan sugerir y dar feedback de proveedores conocidos. De lo contrario, llevan a cabo una búsqueda con el fin de realizar una prueba con un nuevo proveedor, para así poder analizar la relación entre calidad y precio. Los proveedores más frecuentes suelen ser de música, luces, decoración y ambientación, sillas, comida, bebidas, hielo, baños químicos, disfraces, cotillón, etc.

Continuamente, en relación al cálculo de insumos, suelen llevarlo a cabo “a ojo”, basándose en las experiencias personales de cada uno. De esta forma, frecuentemente ocurre que lo calculado no es suficiente para abastecer al evento en su totalidad. En ese caso, realizan compras de emergencia tanto en lugares físicos, si se encuentran abiertos, como a través de alguna aplicación de delivery desde el celular. Normalmente, cuentan con aplicaciones de delivery como Pedidos Ya, Rappi y Glovo, los cuales realizan la compra y la acercan al sitio. Al utilizar el delivery, suele suceder que los sitios sobre carguen los precios y los jóvenes terminen gastando un excedente no estimado dentro del presupuesto del evento.

Los jóvenes del segmento cuentan con acceso a un celular y los mismos lo suelen usar de manera cotidiana con distintos propósitos como; temas laborales, de la facultad, familiares y ocio. A su vez, cuentan con un gran abanico de aplicaciones dentro de sus dispositivos, tales como; Gmail, LinkedIn, Zoom, Google Drive, Whatsapp, Pedidos ya, Glovo, Rappi, Mercado Pago, Instagram, Facebook, Spotify, Twitter, Pinterest, Youtube, Uber, Cabify, Tik Tok, Waze y más.

Como bien se mencionó anteriormente, por un lado, se encuentran los usuarios, el segmento identificado y desarrollado. Por el otro lado, se encuentran quienes

ofrecen los productos y servicios, llamados red de proveedores. Al mismo tiempo, la aplicación busca conectarse con proveedores de pequeños y medianos tamaños, así como también con personas amateurs y freelancers. Al hablar de pequeños y medianos proveedores hace referencia a aquellos que cuentan con un negocio a baja escala. Estos, quizás cuenten con un lugar físico, pero los mismo no son reconocidos en el mercado. Estos locales pueden estar ubicados en zonas a los que muchos jóvenes pueden no tener llegada y tampoco tiempo para poder visitarlos. De igual manera, estas empresas pueden no tener desarrollada una plataforma de compra y venta online. Es por eso, que formar parte de la red de proveedores sería una gran ventaja para estos.

A su vez, se identificaron a proveedores amateurs y freelancers como potenciales participantes de la red de proveedores. De este modo, personas que se encuentran al inicio de proyecto o carrera pueden formar parte de la red para ganar reconocimiento de marca y abrirse al mercado. Además, pueden contar con otra fuente de ingreso al registrarse dentro de la red de proveedores. Asimismo, presentándoles la oportunidad, la propulsión y expansión en el mercado.

Luego de identificar el segmento descrito anteriormente se comenzó con el proceso de validación. En primer lugar, se desarrollaron 25 preguntas las cuales contenían interrogantes acerca de costumbres, rutinas, grupos sociales, encuentros, planificación de eventos, disponibilidad de tiempo, conocimiento de proveedores, importancia de opiniones del entorno, suministros, cálculo de insumos, resultados, uso de tecnología, tiempo y propósito del uso del dispositivo móvil. Una vez finalizado el contenido del cuestionario, se pudo comenzar con las entrevistas. Debido a la situación de público conocimiento no se pudieron realizar las entrevistas de manera presencial. Por lo que, se realizaron a través de video llamadas y llamadas telefónicas. Así fue, como se logró entrevistar a 30 personas de entre 20 y 35 años de edad. (Anexo 01).

Por consiguiente, se analizaron los resultados y se logró confeccionar el mapa de empatía (Anexo 02). Como resultado se pudieron obtener los pensamientos y sentimientos, lo que oían, lo que hacían y lo que decían, para luego identificar sus dolores y sus necesidades.

Primeramente, se pudo identificar que las personas entrevistadas pensaban y sentían que no tenían tiempo para organizar una buena fiesta, estrés, presión por ser un buen anfitrión, miedo a defraudar a sus amigos y amigas, miedo a quedarse sin insumos durante la fiesta, como, por ejemplo, hielo. A su vez, sentían odio por tener que recurrir a alguien que de camino al evento les compre los suministros faltantes por un error en el cálculo, la desorganización, exigencia, el odio a tener que ir a hacer las compras, la necesidad de pedir recomendaciones y sugerencias a la hora de elegir un proveedor, y el disfrute a la hora de participar de un evento.

Como segunda instancia, se logró reconocer lo que el segmento oía. Por ende, escuchaban recomendaciones de amigo y amigas, comentarios y feedback, opiniones de otros, importancia al círculo íntimo de amigos, re-posteos en redes sociales, importancia en la durabilidad del evento y en la cantidad de asistentes.

En tercera instancia, se pudo identificar lo que las personas hacían. De esta manera, utilizan mucho el delivery, organizan muchas salidas sociales, buscan tener el mejor servicio y confiabilidad, utilizan más el celular que la computadora, descargan e instalan todas las aplicaciones nuevas y de utilidad dentro del dispositivo móvil, utilizan de manera frecuente y constante el celular y asisten a muchos eventos sociales.

Consiguientemente, se pudo detectar lo que el segmento decía. Es así como comentaron que siempre falta algo, no llegan a hacer todo, el poco conocimiento de los proveedores, el ser un buen anfitrión, ser más organizado, que exista una aplicación, que los invitados la pasen bien, la falta de tiempo, el no saber hacerlo y tener ayuda facilitaría las cosas.

En quinta instancia, se pudo identificar lo que las personas veían. De tal modo se detectó lo siguiente, la familia, los colegas, la oficina, muchos grupos de amigos y amigas, amigos del colegio, compañeros de trabajo, amigos del club, falta de tiempo y dependencia del celular.

Finalmente, se pudieron identificar los dolores y necesidades del segmento. Dentro de los dolores se pudieron incluir, el fracaso en el abastecimiento de

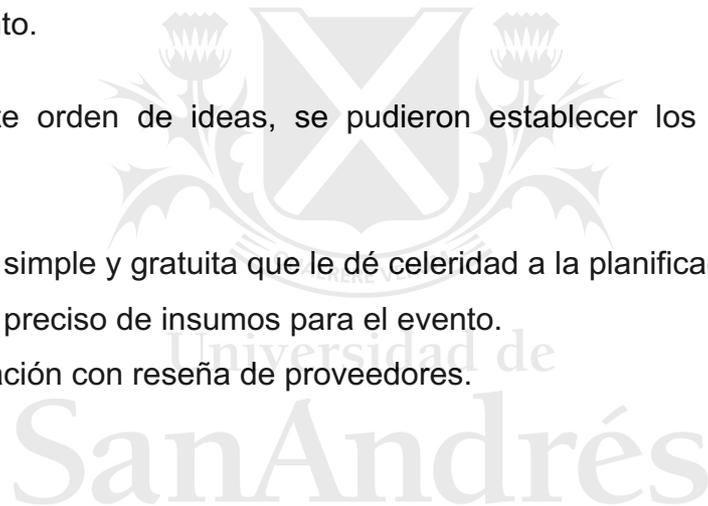
insumos, no lograr el objetivo, fracasar en la organización, fallas logísticas en el evento, terminar dedicándole más tiempo del estipulado, falla en la distribución de suministros. De la misma forma, se pudieron detectar las necesidades del segmento. Cabe destacar, la felicidad, el desarrollo de un método para organizarse, disfrutar del evento, el desarrollo una aplicación, más ofertas de proveedores, desarrollar un listado de proveedores, una red.

Siguiendo esta perspectiva se pudieron elaborar las siguientes conclusiones;

- I. Las personas no cuentan con tiempo para poder organizar un evento.
- II. Las personas cometen errores en la planificación y cálculo de insumos para el evento.
- III. Las personas no poseen el conocimiento acerca de los proveedores para un evento.

Dentro de este orden de ideas, se pudieron establecer los siguientes tres Insights;

- I. Interfaz simple y gratuita que le dé celeridad a la planificación.
- II. Calculo preciso de insumos para el evento.
- III. Valorización con reseña de proveedores.



### III. La propuesta de valor

La propuesta de valor se caracterizará por desarrollar una aplicación de fácil acceso y sencillo uso. La misma contará con un diseño amigable e ítems para ir organizando el evento. Además, captará proveedores, para así contar con variedad, calidad, precio y servicio. Dicha aplicación llevará el nombre de Clapper.

Clapper tiene como objetivo dar la solución a las necesidades de la vida cotidiana del usuario, de una manera rápida y efectiva. Siendo esta la planificación y organización de eventos, a través de una aplicación digital. De esta manera, ofreciendo una mejor experiencia de consumo.

El funcionamiento de la interfaz se caracterizará por las siguientes etapas.

Primero, al abrir la aplicación uno puede colocar el tipo de evento que va a realizar. Por ejemplo, fiestas, cumpleaños, aniversarios, despedidas, etc.

Segundo, se podrán cargar los datos del evento, tal como, en donde se llevará a cabo, la cantidad de personas que asistirán. En esta instancia la aplicación ofrecerá llevar a cabo un cálculo exacto acerca de la cantidad de insumos necesarios a precisar en el evento, evitando así un error a futuro.

Tercero, podrán comenzar a navegar dentro de la red de proveedores. Estos, aparecerán según geolocalización y a su vez cada uno de ellos tendrá su ranking junto a sus customer reviews.

Una vez seleccionados los proveedores junto con los insumos a precisar, como cuarta instancia, el usuario podrá obtener un presupuesto del evento en cuestión, según la selección realizada. Por último, una vez definido podrá visualizar su selección a través de un carrito de compras por el cual podrá realizar el pago del mismo. De esa manera, tendrá el evento organizado.

De este modo, el usuario podrá organizar el evento en cualquier momento del día, sin importar donde este, ya que tendrá instalado Clapper en su celular, el cual lleva consigo a todos lados. Se comprende que al contar con una herramienta tal como la calculadora de insumos, la misma, aporta un valor diferencial al negocio.



Universidad de  
**San Andrés**

## **IV. El product market fit y validación del proyecto**

### **Value Proposition Canvas**

Continuamente, se puede señalar que los gains creators detectados fueron, la facilidad y agilidad en el manejo de la plataforma, el cálculo correcto de suministros para el evento y un listado amplio y variado de proveedores. Debido a esto se pudo identificar dentro de los gains que el tiempo es un gran factor. Por lo que, ganar tiempo será parte del core del proyecto. Además, se pudo detectar el error en el cálculo de insumos como otro aspecto clave, entonces no deberán faltar insumos durante un evento. También, se cree que los proveedores son actores indispensables, por lo que contar con la variedad de los mismos es importante. (Anexo 03).

A su vez, se pudieron detectar los siguientes aspectos dentro de los pain relievers; el abastecimiento, sencillez y eficiencia, un listado de proveedores y el cálculo correcto de insumos. Entonces, como pains se pudo identificar que se caracterizan por la falta de tiempo para poder organizar un evento, la incertidumbre a la hora de contratar un proveedor y el error en el cálculo de insumos para el evento.

Al mismo tiempo, dentro de products and services se identificaron, una aplicación sencilla y ágil de manejar, una amplia oferta de proveedores según ubicación precio y reviews, promociones y además packs de ofertas. De modo que, se pudo detectar que los jobs to be done se caracterizan por, desarrollar una herramienta para la planificación de un evento, de uso fácil y rápido, y además que cuente con una red de proveedores variada según ubicación, precio y reviews.

### **MVP**

Con lo que respecta al proceso de construcción del MVP, se tomó la decisión de generar una landing page oficial en donde se detallen los atributos principales

de la empresa<sup>1</sup>. Así entonces, se simuló un contenido de marca oficial. Dentro de la página web, como bien se mencionó, se encontraba información detallada de la aplicación y a su vez, se incorporó un área en donde el visitante podía pedir más información al respecto. Para esto, era necesario que cada persona se registrara con su nombre, correo electrónico y un mensaje requiriendo más información. Al no contar con la aplicación desarrollada se consideraron las inscripciones a la página tal como si fuesen las descargas de la aplicación.

Continuando con la misma línea, se tomó la decisión de comenzar a difundir la aplicación a través de Instagram, ya que, el segmento está familiarizado con esta red social y es de gran popularidad. Es así como se creó un perfil en Instagram<sup>2</sup>, simulando contenido, y se comenzó a difundirlo. Por un lado, se utilizaron a influencers y personas con un número importante de seguidores para poder dar a conocer el proyecto y generar awareness dentro de grupos de personas. Como, por ejemplo, Sofía Calvo con aproximadamente 8100 seguidores. También, se realizaron publicidades pagas dentro de la plataforma para poder tener más alcance y reconocimiento. En el Instagram oficial se compartió la página web diseñada, así es como se pudo observar la cantidad de ingresos que iba teniendo el link y también la cantidad de seguidores y likes.

De esta forma, se obtuvo un alcance de 320 impresiones de las cuales 47% visitó el perfil de Instagram, 61% comenzaron a seguir el perfil de Instagram, 58% visitaron la página web y 46% se suscribieron demostrando interés y pidiendo más información. En efecto, así fue como se llevó a cabo el proceso de validación del proyecto.

---

<sup>1</sup> <https://thisisclapper.com>

<sup>2</sup> <https://www.instagram.com/thisisclapper/>

## **V. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria.**

Según los datos analizados, se estimó que el tamaño total del mercado (TAM) se compone por 1.300.000 de jóvenes de entre 20 y 35 años dentro de Argentina. Dichas personas, se caracterizan por haber alcanzado un nivel universitario y estar económicamente activos (INDEC, 2010). Esto se pudo identificar a través del último censo realizado por el INDEC en el año 2010.

A su vez, así es como se estimó que dentro del tamaño total del mercado se puede identificar a un grupo de alcance de jóvenes de entre 20 y 35 años dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Estos jóvenes se caracterizan por ser estudiantes de carreras de pregrado y grado de universidades e institutos universitarios y estar económicamente activos, siendo estos 377.573, según los datos presentados por el gobierno de la ciudad (Buenos Aires Ciudad, 2019). De esta manera, se estima que en 3 años se podrá abarcar un 10% del alcance del mercado, siendo este un total de 37.760 jóvenes.

### **Competencia**

Luego de un análisis de mercado se pudieron detectar a dos competidores. Ambos no presentan el mismo objetivo ni las mismas características que Clapper. De todos modos, pueden identificarse como competidores potenciales. Ambas compañías se encuentran situadas en Buenos Aires, Argentina. (Anexo 04)

Por un lado, esta Programa tu fiesta. Dicha empresa tiene como objetivo el ahorro del tiempo a la hora de organizar un evento, ofreciendo un servicio adaptable a cada tipo de evento, disminuir el riesgo de que algo salga mal y evitar futuros problemas. La empresa cuenta con un sitio web. El mismo se compone por los siguientes ítems; home, por donde comenzar, consejos,

servicios y contacto. A su vez, se enfoca en eventos formales en donde ofrece, vestidos de fiestas de quince, vestidos de novias, salones, decoración, sonido e iluminación, fotografía, filmación, shows. Además, posee una tienda online junto con un carrito de compras y cuentan con aproximadamente 250 proveedores. La empresa tiene presencia en Facebook, YouTube e Instagram.

Siguiendo con los potenciales competidores se puede encontrar a Kabalu Events. Esta compañía se enfoca principalmente en la creación de momentos importantes y en la solución a todo tipo de imprevistos, ofreciendo apoyo con el fin de lograr la despreocupación y disfrute de los clientes. Esta empresa cuenta con un sitio Web que consta de; Espacios y bares, comida y bebida, fotos y videos, animación, decoración, galería y un blog. Además, Kabalu Events se encuentra enfocado en tipos de eventos como; fiestas infantiles, fiestas de cumpleaños, bodas, eventos de empresas, aniversarios, graduaciones. Esta empresa no posee una tienda online, pero si tiene presencia en Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest y YouTube y cuenta con aproximadamente 200 proveedores.

Teniendo en cuenta la base de proveedores que poseen ambas compañías, se estima que Clapper podría llegar a conformar una red de proveedores superior ya que, incorpora los llamados proveedores amateurs o freelancers que ambos competidores no poseen. De esta manera se podrá contar con más de 300 proveedores dentro de la red.

## **Contexto**

Se entiende que el contexto en el que se desarrollará el proyecto se caracterizará por tener factores sociales, políticos, económicos y tecnológicos. Además, lo atraviesan las necesidades de los clientes, proveedores, inversores y personal de trabajo. A su vez, dicho contexto es afectado por factores inciertos. (Anexo 05)

Los aspectos sociales que se pudieron detectar dentro del contexto se relacionan con tendencias de nuevo uso de tecnología, cambio de percepción del negocio

y cambio en el mercado. Además, se pudo detectar que los factores políticos dentro del contexto se podrían relacionar con restricciones de uso de tecnología y regulaciones en eventos informales (capacidad, horarios, licencias, etc.).

Adicionalmente, se cree que el clima económico dentro del contexto se identificaría como la baja de posibilidad de fondos de inversión y altos costos de recursos. Esto referido a recursos cada vez más caros debido al factor inflacionario. Así, existen ciertas tendencias competitivas que afectan el contexto dentro del cual se desarrolla el negocio. Por un lado, la posibilidad de imitar el modelo de negocios y por el otro, cualquier tipo de herramienta innovadora que puedan desarrollar los competidores. A su vez, se detectó que los factores tecnológicos dentro del contexto refieren a la experiencia del usuario y a contar con actualizaciones constantes de la aplicación.

Continuamente, las necesidades de los clientes influyen en gran parte dentro del contexto en el que se desarrolla el negocio. Es por eso, que hay que tener presente al grupo de clientes, refiriéndose a los usuarios y red de proveedores. También, a los proveedores, refiriéndose a la red de usuarios para maximizar las ventas. Asimismo, se debe tener en cuenta a los inversores, tales como Venture capitals e inversores ángel, demostrando así un negocio sostenido en el tiempo para lograr su participación. Además, un aspecto muy importante a tener en cuenta es el personal de trabajo, ya que son clave para el funcionamiento del negocio.

Finalmente, se pudo detectar que los factores inciertos dentro del contexto se relacionan con la situación actual, la cual se está transitando de público conocimiento, tanto en este país como a nivel mundial. Dicha pandemia originada por el COVID-19 llevo consecuentemente a una crisis económica a nivel país e incluso a nivel global.

## **Industria**

Debido al auge de la tecnología y junto a ella el desarrollo de los dispositivos móviles (Smartphones, Smartwatches, tablets, etc.), es posible encontrarse

conectados 24/7 a la red. Dentro de cada dispositivo se pueden encontrar grandes cantidades de herramientas y contenido, entre ellas, las aplicaciones. Las mismas han presentado un increíble potencial y crecimiento en los últimos años. La investigación y el desarrollo de la industria continúa creciendo, acompañado también de la innovación, siendo esto sinónimo del gran potencial y oportunidad del sector.

Dentro de este orden de ideas, la forma en la que los consumidores compran y pagan también ha sido atravesado por la industria tecnológica. Antiguamente únicamente se abonaba a través de billetes y monedas físicas, para luego evolucionar a las tarjetas de plástico. Actualmente, se ha desarrollado el pago electrónico a través de una aplicación descargada en un dispositivo móvil. Así como también se han desarrollado las llamadas criptomonedas, referidas a la plata digital. De esta manera, las aplicaciones cada vez abarcan más aristas de la vida cotidiana. Desde simples hechos como ordenar comida, controlar dispositivos del hogar, pagar servicios, jugar, ver series y películas, etc.

En relación a la cadena de valor, se pueden encontrar como primera instancia a los ideólogos; ¿De qué va a tratar la app? ¿Cómo será? ¿Qué procesos involucrará? ¿Cuál será su valor diferencial? ¿A quién irá dirigida? De esta manera, esto conlleva a los programadores y desarrolladores de aplicaciones. Aquellos que cuentan con el know how del sistema operativo, informática, seguridad y redes. Consiguientemente, se pueden encontrar a las agencias de marketig y publicidad. Las mismas se encargan de diseñar estrategias de marca y posicionamiento en el mercado. Así como también definir canales de comunicación. A su vez, se pueden nombrar las tiendas en las que se pueden descargar, tanto pagas como gratuitas, las aplicaciones. Las mismas, son el nexo entre las aplicaciones y los usuarios dentro de los dispositivos móviles.

Por último, pero no menos importante, se encuentran los usuarios. Estos son el actor clave y a quien se dirige la aplicación. Son indispensables para el negocio de la misma. La empresa operará dentro de las tiendas de aplicaciones. En ellas, es donde aparecerá la aplicación para poder ser descargada desde cualquier dispositivo móvil. Estando así al alcance de los futuros usuarios.

Frente a las cinco fuerzas (Porter, 1997) se pudo estudiar y realizar una medición de los recursos de la compañía, siendo así capaces de comenzar a establecer y proyectar estrategias que aumenten las oportunidades que hacen frente a las amenazas y debilidades planteadas.

Primeramente, se comenzó por analizar la fuerza del poder de la negociación de los clientes. Como bien menciona Porter (Porter, 1997), cuanto más se organicen los consumidores, mas exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad y servicios. Para esto se cree que estrategias como, la fuerte inversión en marketing y publicidad, la mejora de los canales de venta, el mantenimiento de la calidad del servicio y por sobre todas las cosas, sostener y potenciar el valor añadido, son claves dentro de este frente.

Continuamente, se analizó la fuerza relacionada con el poder de la negociación de los proveedores. Dentro de esta fuerza, se pudo identificar que los proveedores se desarrollan de una manera muy ordenada. Esto refiere a cuestiones de condiciones de precios y pedidos. De esta manera, corresponde analizar y tener en cuenta, estándares de calidad, variación de precios y formas de pago. Para ello, se cree que manteniendo y aumentando la cartera de proveedores y estableciendo alianzas a largo plazo con estos, se podrá hacer frente a esta fuerza.

Por otro lado, se realizó el análisis de las amenazas de nuevos competidores entrantes. De este modo, se entiende que la amenaza se encuentra en la llegada de otras compañías con productos y servicios similares, así como nuevos recursos y la toma de una parte del market share. Dentro de este marco, se identificó que las barreras más importantes en las que se debe prestar atención en orden de preservar el market share son; la diferenciación, la identidad e identificación de marca, la experiencia del usuario, las inversiones de capital y las barreras legales. De esta forma, se debe invertir en marketing y publicidad y mejorar la experiencia del usuario a través de la mejora continua de los canales de venta.

Por lo antes mencionado, se comprende que mejorar los costos, mantener una mejora continua en relación a la calidad y por supuesto invertir en marketing son estrategias claves para dicha fuerza.

Como resultado de las cuatro fuerzas previamente mencionadas, se encuentra la rivalidad entre los competidores. La misma establece y brinda toda la información esencial para la elaboración y desarrollo de las estrategias y el posicionamiento dentro del mercado.

Dentro del mercado, cada competidor diseña sus propias estrategias, por ende, cuanto más diseño de estrategias más enfrentamiento y rivalidad habrá entre los competidores. Ante esta alternativa, se cree que se debe optar por una estructura de costos fijos baja, generar alianzas y asociaciones con otras compañías, tener presente la mejora continua con relación a la experiencia del usuario, las inversiones en marketing y publicidad y el valor añadido y diferencial.



## VI. El modelo de negocios

El modelo de negocios de Clapper consta de dos pilares. (Anexo 06)

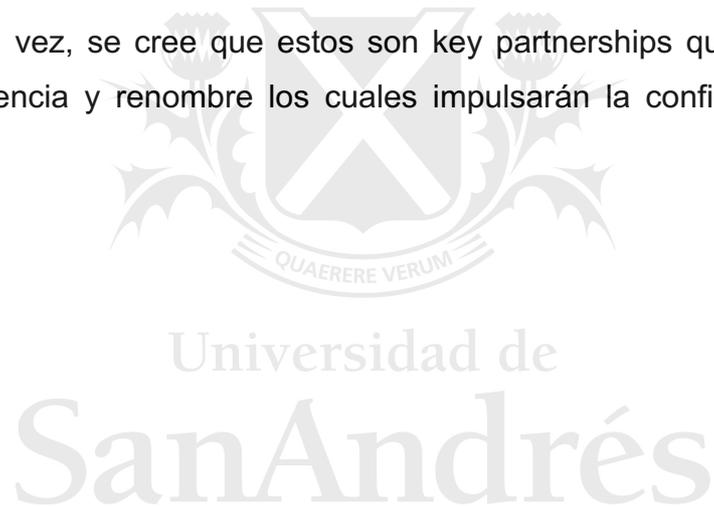
Por un lado, se pueden encontrar a los usuarios. Los mismos cuentan con una descarga e inscripción gratis a la plataforma. A su vez, poseen la posibilidad de optar por una membresía premium. Dicha membresía refiere a que a través de pago de un fee mensual de un valor de U\$D 1,50 el usuario podrá contar con el beneficio del envío sin cargo.

Continuamente, teniendo en cuenta el fee de la membresía premium se puede deducir que el contribution per customer será de unos U\$D 18 anuales. Además, el average customer life se estima que será de 1 año. Adicionalmente, el customer acquisition cost (CAC) se estima que será de U\$D 2 anuales. Finalmente, el LTV sobre el CAC tendrá un resultado de 8.28x. En este caso, el resultado es bastante alto y se puede decir que Clapper estará adquiriendo clientes de manera rentable, dejando así margen para poder invertir y potenciar el proyecto. Teniendo en cuenta la proyección del negocio, se estima un crecimiento anual del 5% de market share, siendo este de 18.880 jóvenes y eventos. Partiendo de esta proyección, se cree que un 1% de los usuarios, dentro del 5 % antes mencionado, optará por la membresía premium. De esta manera, el 1% representará unos U\$D 285 anuales.

Por otro lado, se pueden encontrar a los proveedores. Los mismos también cuentan con la descarga e inscripción gratis de la plataforma. En este caso, Clapper tomará un 6% por transacción realizada entre usuarios y proveedores. Para ello, se estima que el valor promedio de un evento low cost de aproximadamente 35 personas tendrá un valor de U\$D 260. Entonces, el fee por transacción será de unos U\$D 15,56 (6%). Si este valor se extrapola al 5% de alcance del market share se puede decir que en un año se recaudarán U\$D 293.773.

Adicionalmente, para poder llevar a cabo dicho proyecto y abarcar el 5% del market share antes mencionado, es necesario contar con una inversión. Para esto, será ineludible invertir en el desarrollo de la aplicación, invertir en el marketing y en recursos humanos. Es por esto, que se necesitará contar con U\$D 20.000 para el desarrollo, U\$D 20.000 para el marketing y U\$D 10.000 para la mano de obra. Siendo así un total de U\$D 50.000.

Además, se cree que la estrategia de inversión contará de dos patas claves. Por un lado, se enfocará en una estrategia centrada en regionalizar Clapper a lo largo y ancho de Argentina. Deberá ser una estrategia que se caracterice por ser atractiva, desafiante y agresiva. Por el otro lado, Clapper generará alianzas comerciales con key partners. En este sentido, se cree que alianzas con Mercado Pago y Mercado Envíos facilitarán ciertas cuestiones dentro de la aplicación y logística. A su vez, se cree que estos son key partnerships que cuentan con mucha experiencia y renombre los cuales impulsarán la confianza y uso de Clapper.



## VII. Go to Market Plan

Clapper pretende contar con una estrategia de mercado que se caracterice por ser agresiva, desafiante y atractiva. La misma proyectada a un año con el fin de ganar market share. Para esto, se estimó un presupuesto, del primer año, de unos USD 20.000. Como bien se mencionó anteriormente, una de las características de dicha estrategia es la agresividad. Esto refiere a la intención de regionalizar la aplicación, de manera ambiciosa, por toda Argentina. A su vez, la misma deberá contar con un alto componente de atraktividad por lo que, estas aristas la hacen una estrategia desafiante. Consiguientemente, la estrategia de marketing digital se caracterizará por realizar campañas a través de diferentes medios de comunicación y redes sociales. De esta manera, Instagram será la aplicación de cabecera, la cual es la más popular dentro del segmento. Así como también se utilizará Google.

Asimismo, Clapper se encuentra en búsqueda constante de la mejora continua para poder gestionar y elevar la interfaz de la mejor manera posible. En esta perspectiva, el objetivo de Clapper es buscar alianzas con empresas de big data vinculadas al marketing digital y de dispositivos móviles para poder así contar con un mejor análisis de avances y resultados. Dicha alianza permitirá y sumará atribuciones y análisis de datos de la aplicación, teniendo así acceso a insights en tiempo real de todo lo que vaya ocurriendo en la aplicación. Además, se podrán corregir y poner en práctica campañas de marketing y objetivos que se encuentren activos.

Como se mencionó en la sección anterior, Clapper buscará aliarse a Mercado Pago y Mercado Envíos. Pues, estos son dos jugadores claves del mercado y poseen todo el know how, tanto de billeteras digitales, como métodos de pago online y logística de entregas y envíos. Además, al tener reconocimiento y buena imagen dentro del mercado, dichas alianzas serán un plus ya que, alimentarán la confianza y seguridad del usuario en Clapper.

En relación a la estructura de pricing, cabe considerar que, como Clapper actúa como nexo entre usuarios y proveedores no es quien coloca los precios de los productos y servicios dentro de la interfaz. Siguiendo esta línea de ideas, Clapper cuenta con dos rutas de ingreso. Por un lado, se encuentra la membresía paga. Esta refiere a la posibilidad del usuario de optar por una cuenta paga, con un fee mensual de U\$D 1,50, con el fin de no tener costos de envío. Es decir, que al optar por el abono mensual pasará a ser un cliente premium, el cual contará con el envío gratis. Como por ejemplo, en la aplicación Rappi. A su vez, por cada transacción realizada, la compañía tomará un 6% de la misma. Esto refiere a que por cada compra que realice el usuario con un proveedor, Clapper tomará un porcentaje del 6% de dicha transacción.

De esta manera, la estrategia de gestión del funnel de marketing se desarrollará de la siguiente forma, en cada una de sus etapas. Por un lado, se cree que es muy importante la diferenciación en el mercado. Por lo que, se cuenta con una herramienta única, la calculadora de insumos. La misma, es capaz de calcular insumos totales de eventos de manera precisa. También, se pondrán en práctica cupones de descuentos, packs promocionales, pruebas gratis limitadas de membresía premium a usuarios nuevos, y beneficios por compartir la aplicación con amigos y amigas.

Por otro lado, se cree que es muy importante la experiencia del cliente, es por eso que se tendrá como objetivo mantener y mejorar la misma de manera continua. Así también, trabajando junto a un equipo de customer services, encontrándose a disposición de los usuarios. A su vez, se ofrecerán descuentos de la tarifa de la membresía premium. Únicamente en el caso de que esta se abone en su totalidad. Es decir, se ofrecerá una única tarifa preferencial anual. Por consiguiente, se considera que la calidad del servicio es clave para lograr confiabilidad. Es por eso, que Clapper premiará a los usuarios con antigüedad a partir del año de uso de la aplicación, convirtiéndose en usuarios preferenciales. Esto refiere a, beneficios, descuentos, cupones y promociones exclusivas. En este sentido, y teniendo en cuenta que Clapper es una interfaz que actúa como nexo entre usuarios y proveedores, se comprende que el proceso de venta constará de las siguientes etapas.

Primero, se comprende que el cliente debe transitar por la etapa del descubrimiento y conocimiento de la aplicación. Para eso, como bien se mencionó previamente, se llevará a cabo una estrategia de marketing digital para generar awareness, reconocimiento de marca y funcionalidades de la aplicación.

Segundo, se entiende que el segmento identificado, al cual se dirige Clapper, son jóvenes de 20 a 35 años de edad. Dichas personas son jóvenes con una vida social y laboral activa. Los mismos, disfrutan de reuniones con amigos, familia, compañeros de trabajo, amigos del club, etc. Como primera instancia, se abarcarán jóvenes dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para luego expandirse en toda Argentina.

Tercero, una vez que el cliente logra conocer la marca y las funcionalidades de la aplicación, logrando su interés por la misma, podrá descargar la aplicación a través de la tienda online de su dispositivo móvil.

Una vez instalada la aplicación en el dispositivo móvil, en cuarto lugar, el cliente comenzará la interacción e investigación de la misma. Descubriendo su funcionamiento, utilidad, ítems, beneficios, propósito y estructura, a través de una demostración de uso sugerida por la aplicación, mostrando el paso a paso de esta.

En quinto lugar, el cliente podrá poner a prueba la aplicación comenzando a organizar su evento. De esa manera, podrá comprobar su funcionalidad. Consiguientemente, el usuario logrará planificar su evento finalizando con la compra a través de un carro de compras y Mercado Pago.

Por último, comenzará el proceso de logística, el mismo de la mano de Mercado Envíos. Además, el usuario recibirá toda la información para realizar el seguimiento del envío. Adicionalmente, Clapper se asegurará de que la entrega se realice al destino acordado en tiempo y forma. Ofreciendo un soporte post venta, de la mano del equipo de customer service.

## **VIII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio**

Se comprende que la cadena de suministros del proceso de Clapper consta de las siguientes etapas (Anexo 07).

Todo comienza cuando el usuario se descarga la aplicación en su dispositivo móvil, hecho que transcurrirá en tan solo 12 segundos.

Luego, el usuario abrirá la aplicación y generará un perfil por única vez. La generación del perfil tomará 2 minutos.

Por consiguiente, el usuario podrá comenzar a planificar su evento. De esta manera el usuario comenzará a colocar las características del evento a organizar. Este paso le tomará cerca de 3 minutos.

A continuación, el usuario colocará la cantidad de invitados en la calculadora de Clapper para poder estimar el cálculo de insumos por persona. Este suceso llevará aproximadamente 1 minuto. Una vez recibida la información el usuario comenzará a seleccionar los insumos por proveedor.

Como bien mencionamos anteriormente, la lista de proveedores aparecerá según la ubicación del usuario, a través de geolocalización. La selección demorará según la magnitud del evento, en este caso se estima un tiempo promedio de 15 minutos. A medida que el usuario va seleccionando los mismos, se irán acumulando en un carrito de compras.

Una vez realizada la selección, el usuario podrá acceder a un presupuesto opcional solicitándolo a través de un botón dentro de la aplicación. El mismo tardará unos 30 segundos en aparecer en la pantalla.

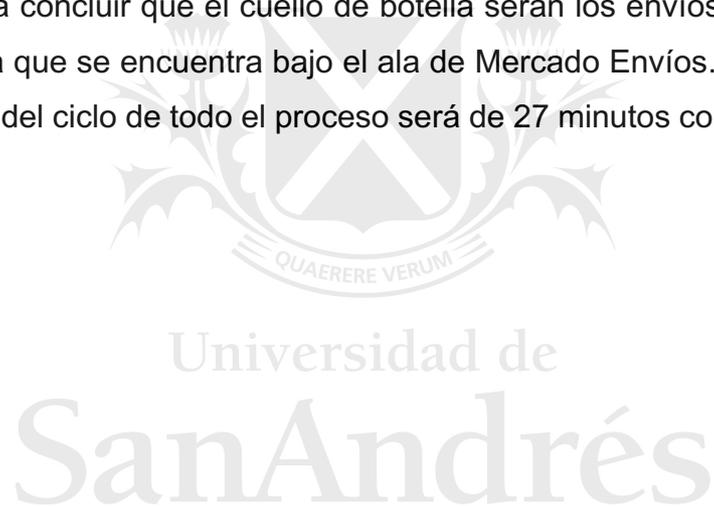
A continuación, el usuario procederá a confirmar su selección y así avanzará al carrito de compras en tan solo 3 segundos. Una vez confirmada la compra procederá al pago de la misma.

Luego, este será confirmado a través de un correo electrónico. Estos pasos tomarán 2 minutos. Este servicio será a través de Mercado Pago.

Por consiguiente, avanzará a la confirmación de la fecha del envío y se le enviará un tracking number correspondiente al mismo. Este servicio estará a cargo de Mercado Envíos. Este proceso demorará 3 minutos.

Una vez recibido el envío, Clapper le solicitará al usuario una valoración del servicio y calidad de los proveedores seleccionados. Así como también de la aplicación. Esto le tomará al usuario 1 minuto.

De este modo, se pudo identificar que, existiendo una gran cantidad de pedidos realizados, se verá afectado directamente la capacidad de logística y envíos. Por ende, se podrá concluir que el cuello de botella serán los envíos confirmados y enviados, área que se encuentra bajo el ala de Mercado Envíos. Se estima que el tiempo total del ciclo de todo el proceso será de 27 minutos con 45 segundos.



## IX. Implementación del negocio

Se comprende que dentro de toda Argentina hay alrededor de 1.300.000 jóvenes de entre 20 y 35 años que cuentan con un nivel universitario. Así como también se entiende que dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires hay alrededor de 377.573 estudiantes de carreras de pregrado y grado de universidades e institutos universitarios económicamente activos de entre 20 y 35 años. Por este motivo, se ha tomado la decisión de centrarse en las personas dentro de Buenos Aires, para así luego abarcar todo Argentina. Es por eso, que se lanzará una estrategia agresiva, atractiva y desafiante para principalmente poder abarcar el 5% del market share en Buenos Aires, el primer año. A su vez, se buscará regionalizar la aplicación, de manera progresiva, en toda Argentina a partir del segundo año, alcanzando la mayor cantidad de usuarios y proveedores posibles.

De este modo, se comenzará por regionalizar la aplicación en provincias como, Córdoba, Tucumán, Santa Fe y Mendoza, logrado la expansión dentro de Argentina durante el transcurso de los años. Con el fin de ser líderes en Argentina para así poder comenzar a expandir la plataforma y abarcar territorios limítrofes.

Siguiendo esta línea de ideas, las metas planteadas a 2 y 5 años serán las propuestas a continuación.

La propuesta de Clapper sería:

Ganar un 5% del market share dentro de la Ciudad Autónoma en el primer año. Siendo esto equivalente a 18.880 personas, representando la misma cantidad de eventos, teniendo en cuenta un ingreso de U\$D 294.060 anuales según las transacciones realizadas y membresías Premium contratadas.

Lograr un 10% del market share de la ciudad de Rosario, Santa Fe durante el segundo año. Siendo esto equivalente a 3.375 estudiantes de nivel superior y económicamente activos, representando la misma cantidad de eventos, teniendo

en cuenta la membresía premium y el fee de transacción del 6%, dejando un ingreso de U\$D 57.590.

Obtener un 3% del market share de la ciudad de Córdoba durante el tercer año. Siendo esto equivalente a 3.700 estudiantes de nivel superior y económicamente activos, representando la misma cantidad de eventos, teniendo en cuenta la membresía premium y el fee de transacción del 6%, dejando un ingreso de U\$D 62.865.

Adquirir un 5% del market share de la ciudad de Mendoza y alrededores (Las Heras, Guaymallén, Godoy Cruz, Maipú) durante el cuarto año. Siendo esto equivalente a 3.542 estudiantes de nivel superior y económicamente activos, representando la misma cantidad de eventos, teniendo en cuenta la membresía premium y el fee de transacción del 6%, dejando un ingreso de U\$D 60.442.

Ganar un 10% del market share de San Miguel de Tucumán durante el quinto año. Siendo esto equivalente a 3.403 estudiantes de nivel superior y económicamente activos, representando la misma cantidad de eventos, teniendo en cuenta la membresía premium y el fee de transacción del 6%, dejando un ingreso de U\$D 58.050.

Para continuar, la empresa se situará en Buenos Aires, Argentina ya que, ambos Co-founders, se encuentran viviendo allí. Además, el capital invertido será de un inversor argentino. Por lo que, por el momento la compañía se desarrollará en dicho país.

En relación a la estructura operativa de la compañía, esta crecerá a medida que la misma se vaya expandiendo por las zonas de Argentina antes mencionadas. Como bien se dijo con anterioridad, la empresa contará con dos Co-founders. Asimismo, habrá una persona encargada del área de gestión de personal, así como un sector de customer service, además de un área de marketing y publicidad. Sumado a esto, a medida que se vaya expandiendo la compañía, se irá designando personal responsable a cada unidad de negocio. Es decir, una persona encargada de Buenos Aires, otra de Santa Fe y Córdoba y otra de Mendoza y Tucumán. De esta manera cada persona tendrá su equipo de trabajo

según demanda de cada región en cuestión. La base central estará ubicada en Buenos Aires, Argentina, como se mencionó previamente, en donde se gestionará toda la operación.



Universidad de  
**San Andrés**

## **X. Equipo emprendedor, estructura directiva**

### **Equipo emprendedor**

El equipo se conforma por Juan Perriere y Lucila Carbini ambos co-founders de Clapper.

Juan Perriere, se caracteriza por tener un perfil más emprendedor. Es una persona que cuenta con mucha experiencia en la organización y planificación de eventos masivos artísticos tales como, musicales, festivales, obras teatrales.

Lucila Carbini, se caracteriza por tener un perfil más corporativo. Es una persona que cuenta con mucha experiencia en la relación diaria con proveedores. Acostumbrada a trabajar con 300 proveedores anuales de una de las empresas más importantes a nivel global.

Ambos se consideran potenciales emprendedores orientados a la adaptación del cambio. A su vez, se han desarrollado en entornos de liderazgo y dirección de equipos. Este equipo está caracterizado por ser diverso y a su vez complementado. Además, cree fuertemente en el potencial de la idea y está dispuesto a invertir el tiempo y compromiso necesario para poder escalar el proyecto.

### **Estructura directiva**

La compañía contará con dos CEOs Co-founders y a su vez un ente inversor quien tomará un porcentaje del 20% de esta. Asimismo, se contará con un área de investigación y desarrollo, quienes se encargarán del development y mantenimiento de la aplicación. También, se contará con un profesional en seguridad informática y afines. Además, se tendrá una persona encargada del área de gestión del personal, un área de customer services y por último un área de marketing y publicidad.

La estructura de incentivos se basará en dos pilares fundamentales. Por un lado, se orientará a la búsqueda de resultados, los mismos de alto desempeño y éxito, alineados con las estrategias de la compañía. Se tendrá en cuenta el nivel de competitividad y desempeño de tareas. De esta forma, se determinarán objetivos tanto individuales como de área y se tendrán en cuenta los resultados de estos.

Por otro lado, se pondrá en práctica un sistema interno de key performance indicators, en busca de dar seguimiento a los procesos y mejora continúa. De esta manera, se podrán detectar desvíos, implementar acciones correctivas y preventivas para mantener y mejorar la calidad de los procesos. Según los resultados de lo previamente mencionado se realizarán las bonificaciones correspondientes. Así es como, se encuentran en búsqueda de jóvenes profesionales, con perfil emprendedor y ansias de aprendizaje que puedan adaptarse al espíritu y dinámica del proyecto.



## **XI. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión**

### **Contexto macro y microeconómico**

Dentro del escenario macroeconómico se pueden proyectar las siguientes variables. Según la página Datos Macro, el PBI en Argentina ha caído en el segundo trimestre del 2020, un -16,2% respecto al primer trimestre. Además, la cifra del PBI en el segundo trimestre 2020 fue de U\$D 99.108.500, en relación con el primer trimestre que fue de unos U\$D 113.480,000. Por ende, Argentina cuenta con un PBI per cápita trimestral de U\$D 2.030 (Datos Macro, 2020).

En relación a la inflación, el sitio Datos Macro establece que, en Argentina la tasa de variación anual del Índice de Precios al Consumo (IPC) en septiembre 2020 ha sido del 36,6%, siendo este inferior al del mes anterior. Así también, la variación mensual del IPC ha sido de 2,8%, de forma que la inflación acumulada en Argentina durante el 2020 es de 22,3% (Datos Macro, 2020).

El Banco Central de la República Argentina, expresa, con relación al tipo de cambio a Dólar estadounidense, en el período de octubre 2020, que corresponde a unos AR\$ 139,43, el mismo incluye el impuesto solidario y el impuesto país. A su vez, la evolución esperada de la prima de riesgo país se establecerá en un 5% a corto plazo y 2% a largo plazo (BCRA, 2020). Con respecto a la Tasa libre de riesgo (Rf), se tomará como referencia la tasa de rentabilidad de un bono a 5 años siendo 3,576% y uno a 10 años siendo 5,446%.

Por otro lado, según un estudio realizado por Comscore la industria de las aplicaciones, en Argentina, ha crecido exponencialmente en los últimos años. Consecuentemente, los argentinos pasan un 78% de su tiempo online en dispositivos móviles. Asimismo, el estudio presenta un índice de consumo según categoría de aplicaciones. De esta forma, los argentinos consumen un 95% de aplicaciones relacionadas con las redes sociales, en sus dispositivos móviles, un 94% en apps de retail, un 73% en apps de entretenimiento, un 84% en apps de lifestyle, un 80% en apps de servicios y telecomunicaciones y un 46% en apps

relacionadas a noticias y actualidad (“Comscore is the trusted currency for planning, transacting, and evaluating media across platforms.”, 2020).

Continuando con esta línea de ideas, la llegada de las aplicaciones móviles ha sido consecuente de la apertura de nuevos negocios, la fidelización de los clientes y la puerta de entrada a transformaciones digitales. Según la agencia de medios, Ignis Media Agency, el 90% de los usuarios de internet accede a la red a través dispositivos móviles. Además, el promedio de aplicaciones por usuario se estima en un valor de 20 aplicaciones (Ignis Media Agency, 2020). Las instalaciones de aplicaciones han crecido un 19,7% en relación al año 2019 (“Mercado de Apps en América Latina.”, 2020).

Para continuar, hoy en día el mercado exige que, para desarrollar y llevar a cabo un producto mínimo viable, por los menos se deberán estimar unos U\$D 10.000 mensuales. Puesto que, por los menos son necesarios tres meses para desarrollar y tener una aplicación en funcionamiento con las características y utilidades básicas. Siendo así, U\$D 30.000. Teniendo como resultado el prototipo de la aplicación. Consiguientemente, se deberá lograr conseguir una inversión para poner en práctica la aplicación. De esta manera, se estima que se puede llegar a superar hasta siete veces más la suma inicial de U\$D 30.000 invertida. Adicionalmente, se estima que un aproximado de 15% a 20% de la inversión inicial, ira dirigido a costos de mantenimiento de la aplicación (“¿Cuánto costará mantener una App Móvil para el 2020?”, 2020).

Para proseguir, como bien se ha mencionado con anterioridad, el segmento a dirigirse consta de jóvenes de 20 a 35 años de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dentro de este se calcula un total de 377.573 eventos anuales, así como también de cantidad de jóvenes estudiantes de carreras de pregrado y grado de universidades e institutos universitarios económicamente activos. Asimismo, se estima alcanzar un 5% de market share durante el primer año. Es así como, dicho 5% refleja un total de 18.880 eventos y jóvenes. A su vez, se supone que 190 personas, representantes de un 1% del 5% de market share, optarán por ser usuario premium, abonando la membresía. Además, se tomará un 6% de cada transacción realizada entre usuarios y proveedores dentro de la aplicación.

Adicionalmente se estimó un costo de evento promedio. De esta manera, se calculó que un evento promedio, calificado como 'low cost', es decir de bajo presupuesto, se estima que este dentro de los U\$D 260. Por lo tanto, se puede decir que teniendo en cuenta el 1%, respecto a la membresía premium, se obtendrá un ingreso total de U\$D 283. Sumado a esto, se obtendrá un total de U\$D 293.773 con relación al 6% por transacción. De esta manera se obtendrá un ingreso total de U\$D 294.060, abarcando un 5% del market share de la Ciudad de Autónoma de Buenos Aires, durante el primer año.

### **Modelo de generación de beneficios**

Se pueden encontrar dos patas relacionadas con el modelo de ingresos de Clapper. Por un lado, se encuentran los usuarios y por el otro lado los Proveedores.

Los usuarios, cuentan con una inscripción gratis a la aplicación. Al mismo tiempo, tienen la opción de optar por una membresía paga, a la que llamamos membresía premium. La misma, se caracteriza por un fee mensual de un valor de U\$D 1,50. Esta refiere al envío sin cargo de lo adquirido en la aplicación. La red de proveedores, también cuenta con una inscripción gratis a la plataforma. En esta oportunidad, la compañía toma un porcentaje del 6% de cada transacción realizada entre usuarios y proveedores. Es decir, que por cada compra que ocurra en la aplicación Clapper absorberá un 6%.

De esta manera, como bien se menciona anteriormente, se calcula un valor promedio de un evento de bajo presupuesto para poder estimar y proyectar los ingresos. Entonces, se puede decir que el valor de un evento aproximadamente sería de unos U\$D 260. Siendo así, el fee de transacción de unos U\$D 15,60 correspondientes al 6%. Por consiguiente, teniendo en cuentas los datos mencionados, se pudo estimar que el contribution per customer contará con un valor de U\$D 18 anuales. Asimismo, se tiene en consideración que el customer acquisition cost será de U\$D 2,00 al año.

Dentro del negocio se pueden estimar los siguientes costos como fijos. Primeramente, costos de estructura y equipo. Tales como, gerencia, equipos de las diferentes áreas, gestión de personal, customer service, IT, calidad, marketing y publicidad. Luego, costos de desarrollo y mantenimiento. Siendo este U\$D 60.000. Además, se pueden detectar como costos variables, el costo de energía eléctrica. Siendo este U\$S 1.000. A su vez, se considera que es importante identificar los puntos clave que atraviesan el modelo de negocios. Es por esto que se logran identificar ocho key drivers del negocio en cuestión. Estos son, creatividad e innovación, comportamiento del consumidor, relación con el cliente, diferenciación, talento humano, tecnología, rentabilidad, marketing digital.

	ACTIVOS	PASIVOS		Corrientes
Caja	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	Cuentas por pagar	
Alquiler	\$ 20.000,00			
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>\$ 70.000,00</b>	<b>\$ 50.000,00</b>	<b>Total Pasivo Circulante</b>	
Activos Fijos	\$ 60.000,00			No Corrientes
		\$ 50.000,00	Prestamo Bancario	
<b>Total Activo fijo</b>	<b>\$ 60.000,00</b>	<b>\$ 50.000,00</b>	<b>Total Pasivo No Circulante</b>	
Intangible	\$ 20.000,00	\$ 50.000,00	Capital social	
<b>Total intangible</b>	<b>\$ 20.000,00</b>	<b>\$ 50.000,00</b>	<b>Total Patrimonio</b>	
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 150.000,00</b>	<b>\$ 150.000,00</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	

Universidad de

Asimismo, se pudo identificar que el punto de equilibrio será de U\$D 75.000. Este resultado se obtuvo teniendo en cuenta el margen bruto y los costos fijos. Se procedió con la elaboración del siguiente cuadro de resultados.

Así es como se llevó a cabo el análisis del cuadro de resultados, expresando el patrimonio neto de U\$D 150.000, el resultado operativo de U\$D 200.556, el resultado neto de U\$D 130.361 y la contribución marginal del 28%. Asimismo, se tomó en cuenta el impacto impositivo del impuesto a la renta, este siendo de 35%.

## Requerimientos de inversión y financiamiento

Por consiguiente, se procedió con la elaboración del flujo de fondos libre.

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas		\$ 294.056,00			
Costos de ventas cmv		\$ 63.500,00			
		\$ 230.556,00			
Gastos de personal		\$ 20.000,00			
Otros gastos		\$ 10.000,00			
EBIT		\$ 200.556,00			
Depreciaciones		\$ 4.000,00			
EBITDA		\$ 196.556,00	\$ 296.996,56	\$ 297.025,97	\$ 297.026,26
35%		\$ 68.794,60			
NOPLAT		\$ 265.350,60			
Depreciaciones		\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
CAPEX	\$ 50.000,00				
FFL U\$D	\$ (50.000,00)	\$ 219.350,60	\$ 300.996,56	\$ 301.025,97	\$ 301.026,26

Principalmente, se requerirán U\$D 50.000 de inversión inicial para poder comenzar con el desarrollo de la aplicación, abarcar la mano de obra, publicidad y marketing. Asimismo, se pudo proyectar el estado de situación patrimonial, arrojando lo siguiente;

Patrimonio Neto	\$ 150.000,00
Ventas	\$ 294.056,00
Costos y gastos	\$ 93.500,00
Resultado Operativo	\$ 200.556,00
Impuestos 35%	\$ 70.194,60
Resultado Neto	\$ 130.361,40

Continuamente, se pudo calcular la tasa interna de retorno, la misma arrojó un valor de 40%.

Durante el análisis del proyecto se lograron identificar distintas opciones de inversión. Por un lado, los inversores provenientes de capital ventures. Se cree que es una gran posibilidad, ya que, poseen un gran know how del negocio y potenciarían de una manera abismal el proyecto. Además, cuentan con equipos de trabajo altamente calificados. Al mismo tiempo, suelen tener ciertos requisitos y reglas a las cuales uno se debe adaptar. Tales como, la exclusividad.

Por otro lado, se puede destacar que los inversores ángeles también pueden llegar a ser una gran opción. Dichas personas cuentan con una gran trayectoria en inversiones de negocios exitosos, sabiendo así, identificar el potencial de los

mismos y aportando su amplia red de contactos. Sumado a esto, son actores claves que podrían impulsar y hacer crecer el proyecto. Asimismo, el proceso de inversión y desarrollo junto con este actor podría ser más extenso y demorado.



Universidad de  
**San Andrés**

## **XII. Condiciones para la viabilidad de negocio**

### **Viabilidad financiera del negocio**

Por consiguiente, se pudo estimar el costo de capital. El mismo indicando una tasa del 11%. A su vez, se pudo estimar el valor actual neto. Dicho valor es una medida por excelencia para evaluar inversiones y determinar si las mismas reditúan más o menos que el costo de capital. Entonces, el VAN arrojó el siguiente resultado, U\$D 147.613. Es decir, que al ser positivo la inversión conviene a la tasa estimada del costo de capital.

### **Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas**

Con respecto al financial distress, el mismo presenta ciertos riesgos para la compañía. Estos pueden ser, costos legales y administrativos, costos de valor temporal del dinero, cobrándose lo mismo, pero mucho más tarde. Además, de poder bajar la probabilidad y tamaño de costo, macheando los flujos de la deuda con los flujos operativos.

Adicionalmente, los criterios a tener en cuenta para encontrar la forma de endeudarse podrían ser; ventas que se pierden, financiamiento de proveedores que no llega, talento directivo y creativo que se pierde, caída del flujo de fondos libre y valor del activo, pérdida de activos intangibles. Por otro lado, empresas que venden bienes durables o dependen mucho de su reputación o capital humano, pueden llegar a encontrar nuevos beneficios al tomar una deuda.

Asimismo, algunas formas de financiamiento a tener en cuenta podrían ser; inside equity, retención de beneficios, deuda simple o leasing, deuda garantizada, deuda estructurada o convertible, bonos y acciones preferentes, salida a la bolsa gastando aproximadamente un 17% de la compañía, siendo esta la opción más cara.

Continuamente, como se mencionó anteriormente, Clapper optará por acudir a Capital Ventures o en su defecto a un inversor Ángel. Luego, en una etapa más desarrollada y de expansión podrá optar por un método de financiación a través de un préstamo. Siendo este un préstamo a un banco, tomando así una deuda con el mismo y generándose una deducción de impuestos para consecuentemente generar un escudo fiscal. A su vez, presentando así una ventaja competitiva como factor de apalancamiento para impulsar el crecimiento de la compañía, teniendo siempre en cuenta que el costo de la deuda sea inferior al costo ponderado de capital.

Por consiguiente, dentro del crecimiento y desarrollo de una compañía la masa crítica es de gran importancia. Dado que, alcanzada esta instancia las organizaciones se convierten en autosuficientes. Es decir, la misma no requiere esencialmente de inversiones externas. Tales como, monetarios, capital humano o recursos para que la empresa continúe siendo viable.

De todos modos, una compañía debe contar con una perspectiva clara para poder avanzar hacia el futuro, tanto como la búsqueda del crecimiento constante o contrariamente, la disminución de estructura y tamaño de la compañía. Puesto que, a medida que la empresa vaya creciendo, la misma ira demandado más inversión. En este caso, Clapper se encuentra en una industria en la que ha presentado un crecimiento exponencial tanto en el presente como hacia el futuro. Por lo tanto, este tipo de circunstancias pueden afectar la gestión de crecimiento de la compañía, dificultando el control del mismo. Debido a esto, se cree que es muy importante analizar el punto de autosuficiencia de la compañía y perspectivas a futuro.

## **Aspectos legales y regulatorios**

Se comprende que el tipo de sociedad indicada para el proyecto sería una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.). La misma facilita la inversión y fomenta los emprendimientos. Además, se constituye de manera digital y puede llegar a ser aprobada en tan solo 1 día. Asimismo, se puede conformar por dos

socios, en este caso Juan Perriere y Lucila Carbini, y la responsabilidad de la misma serán las acciones suscriptas.

Consiguientemente, el capital social mínimo de esta sociedad es igual a la suma del doble del salario mínimo y actual, así logrando dividirlo en las acciones elegidas por los socios con poder de libre transmisión.

Con respecto a la administración de la sociedad, como bien se mencionó, puede recaer en dos administradores. Para este caso, se debe contar con una residencia en Argentina. A su vez, en relación a las reuniones de los socios en asamblea, se asimilan a las de un directorio. Esto refiere a que se caracterizan por actuar como un órgano de gobierno de la sociedad.

Finalmente, este tipo de sociedad debe contar con un libro de societarios y contables. Este puede ser de carácter digital y el mismo no está obligado a presentarse ante el Registro Público de Comercio. Por otro lado, se considera que la protección de la propiedad intelectual del proyecto es fundamental. Dicha cuestión se puede llevar a cabo de manera online a través de la página web del gobierno de la nación. Los requisitos para realizar la misma son; contar con mayoría de edad, poseer CUIL o CUIT, declaración jurada de facultades del firmante.

Asimismo, el trámite consta de la presentación de la solicitud, un examen preliminar, examen de fondo, concesión y publicación. La publicación de la misma tarda alrededor de 18 meses en figurar en el Boletín de Patentes. Luego, dentro de un período de 60 días se lleva a cabo la investigación y consiguientemente la publicación de la misma. Adicionalmente, dicha patente posee una vigencia de 20 años y un costo aproximado de AR\$ 6.000. A su vez, se procederá con la inscripción en la AFIP.

### **XIII. Conclusión**

Para concluir, se puede evidenciar que Clapper, posee mucho potencial de crecimiento dentro del mercado.

Es una compañía que se representa como una interfaz de planificación de eventos, que conecta a los usuarios con una red de proveedores de productos y servicios. Clapper presenta una ventaja importante, pues establece vínculos con negocios de diversos tamaños. Tales como, pequeños, medianos, independientes y amateurs. Con la finalidad de que puedan tener mayor visibilidad a partir de la infraestructura tecnológica y así incorporarse al comercio electrónico.

Continuamente, Clapper tiene como objetivo dar la solución a las necesidades de la vida cotidiana del usuario, de una manera rápida y efectiva. Siendo esta la planificación y organización de eventos, a través de una aplicación digital. De esta manera, ofreciendo una mejor experiencia de consumo.

A su vez, Clapper busca regionalizarse y expandirse dentro de Argentina como en Santa Fe, Córdoba, Tucumán y Mendoza. Quizás una posibilidad hacia el futuro podría ser la internacionalización del negocio.

## XIV. Fuentes y Bibliografía

### Libros

- Aker, D. (1996). *Measuring Brand Equity Across Products and Markets* (3ra ed.). California: California Management Review.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2013). *Administración de Operaciones Procesos y cadena de suministro*. (10 ed., pp. 359 - 410). Luis M. Cruz Castillo.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio* (1st ed.). Barcelona: Centro Libros PAPPF.
- Porter, M. (1997). Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. In M. Porter, *Estrategia Competitiva*. Rei Cecsca.
- Porter, M. (1997). Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. In *Estrategia Competitiva*.

### Textos

- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). *The Performance Management Revolution* (1st ed.). Harvard Business School: Harvard Business Publishing.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2014). Jóvenes en Uruguay: demografía, educación, mercado laboral y emancipación. (pp. 5 - 115). Montevideo: Trilce.
- Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social. (2006). Proyección de la Población por Sexo y Grupos de Edad, según Areas Urbana y Rural, 2000-2030 (pp. 8 - 15). Fernando de la Mora: Dgeec.

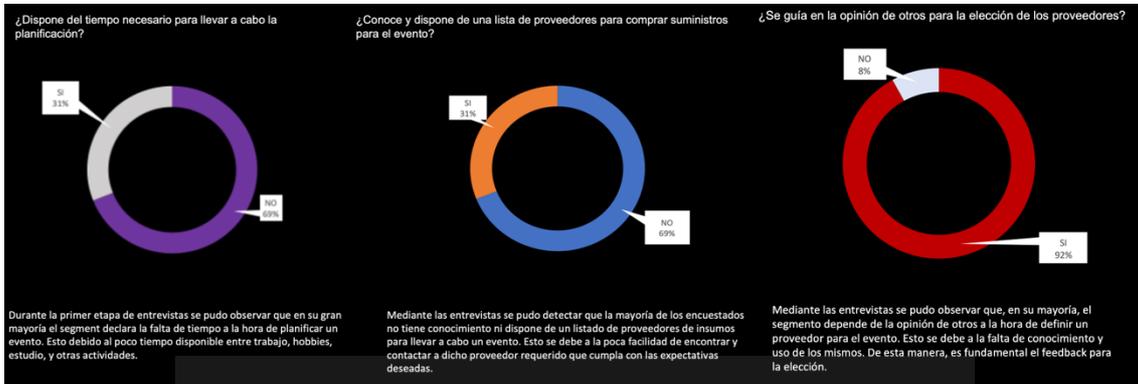
### Páginas web

- Argentina: En Argentina se vive un boom del consumo de aplicaciones móviles | América Retail. [America-retail.com](http://america-retail.com). (2020). Retrieved 8 noviembre 2020, de <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-en-argentina-se-vive-un-boom-del-consumo-de-aplicaciones-moviles/>.
- Brasil - Población. Población. Population. city. (2015). Retrieved 7 noviembre 2020, de <http://poblacion.population.city/brasil/>.
- Capital, E. (2019). Endeudamiento empresarial - Delicias Capital. Retrieved 8 noviembre 2020, de <https://deliciascapital.com/endeudamiento-empresarial/>
- Comscore is the trusted currency for planning, transacting, and evaluating media across platforms. Comscore, Inc. (2020). Retrieved 8 noviembre 2020, de <https://www.comscore.com>.

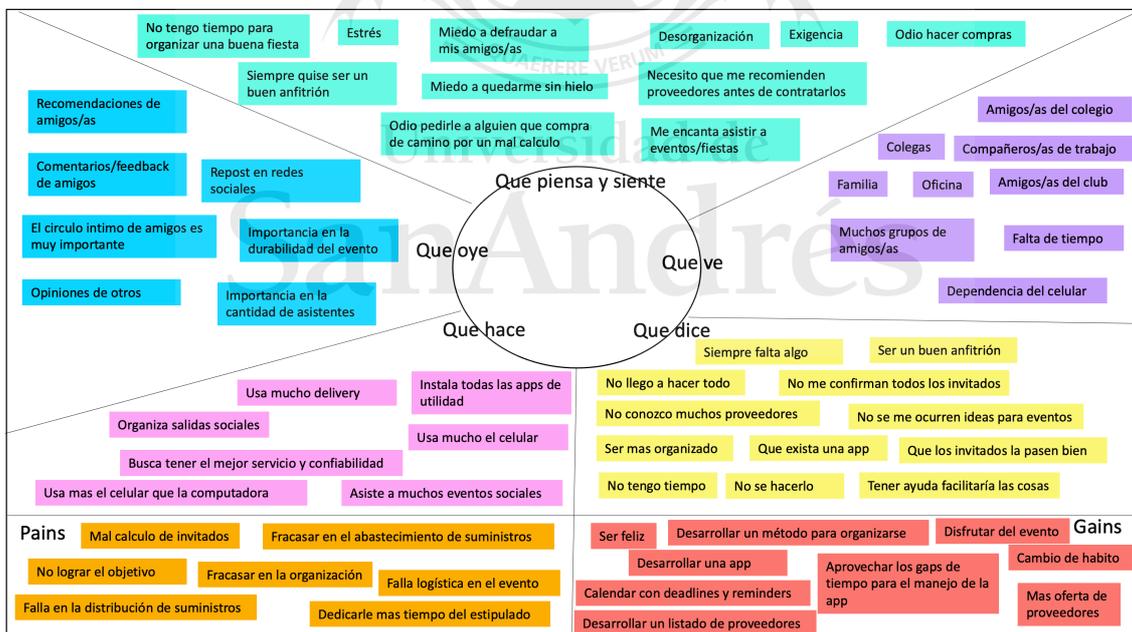
- ¿Cuáles son los tipos de sociedad en Argentina? Rankia. (2019). Retrieved 8 Noviembre 2020, de <https://www.rankia.com.ar/blog/mejores-opiniones-argentina/4365723-cuales-son-tipos-sociedad-argentina>.
- ¿Cuánto costará mantener una App Móvil para el 2020? | Pixelgrafía. Pixelgrafia.com. (2019). Retrieved 8 noviembre 2020, de [http://www.pixelgrafia.com/post/96\\_cuanto-costara-mantener-una-app-movil-para-el-2020](http://www.pixelgrafia.com/post/96_cuanto-costara-mantener-una-app-movil-para-el-2020).
- ¿Cuánto hay que pagar por una app?: tener una aplicación para el celu, clave para vender más y ganar clientes. <https://www.iproup.com>. (2020). Retrieved 8 Noviembre 2020, de <https://www.iproup.com/innovacion/10719-app-que-precio-hay-que-pagar-para-desarrollar-una-aplicacion>.
- (INEGI), I. (2015). Población. Inegi.org.mx. Vista 7 noviembre 2020, de <https://www.inegi.org.mx/temas/estructura/>.
- Ignis Media Agency – Construyendo marcas en la era digital. Ignis-arg.com. (2020). Retrieved 8 Noviembre 2020, de <http://www.ignis-arg.com>.
- Las cifras nacionales del Censo 2017: Cuántos somos, la distribución por género, edad, región y evolución histórica. Embol. (2017). Retrieved 7 noviembre 2020, de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2017/12/22/888457/Las-cifras-del-Censo-2017-Piramide-de-edad-distribucion-de-genero-resumen-por-region-y-evolucion-historica.html>.
- López, B. (2020). Masa crítica. Retrieved 8 noviembre 2020, de <https://abcfinanzas.com/finanzas-personales/masa-critica/>
- Mercado de apps en América Latina: menos aplicaciones chinas y más brasileñas. infobae. (2020). Retrieved 8 Noviembre 2020, de <https://www.infobae.com/america/techo/2020/07/04/mercado-de-apps-en-america-latina-menos-aplicaciones-chinas-cuales-son-las-tematicas-favoritas-los-fraudes-y-el-crecimiento-de-brasil/>.
- Patentar tu invento. (2020). Retrieved 8 noviembre 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/patentar-tu-invento>.
- PIB de Argentina 2020. datosmacro.com. (2020). Retrieved 7 noviembre 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina>.
- Qué es y para qué sirve el WACC | Empresa Actual. Empresa Actual. (2020). Retrieved 8 noviembre 2020, de <https://www.empresaactual.com/el-wacc/>.
- Riesgo País - ambito.com. (2020). Retrieved 7 noviembre 2020, de <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>.

# XV. Anexos

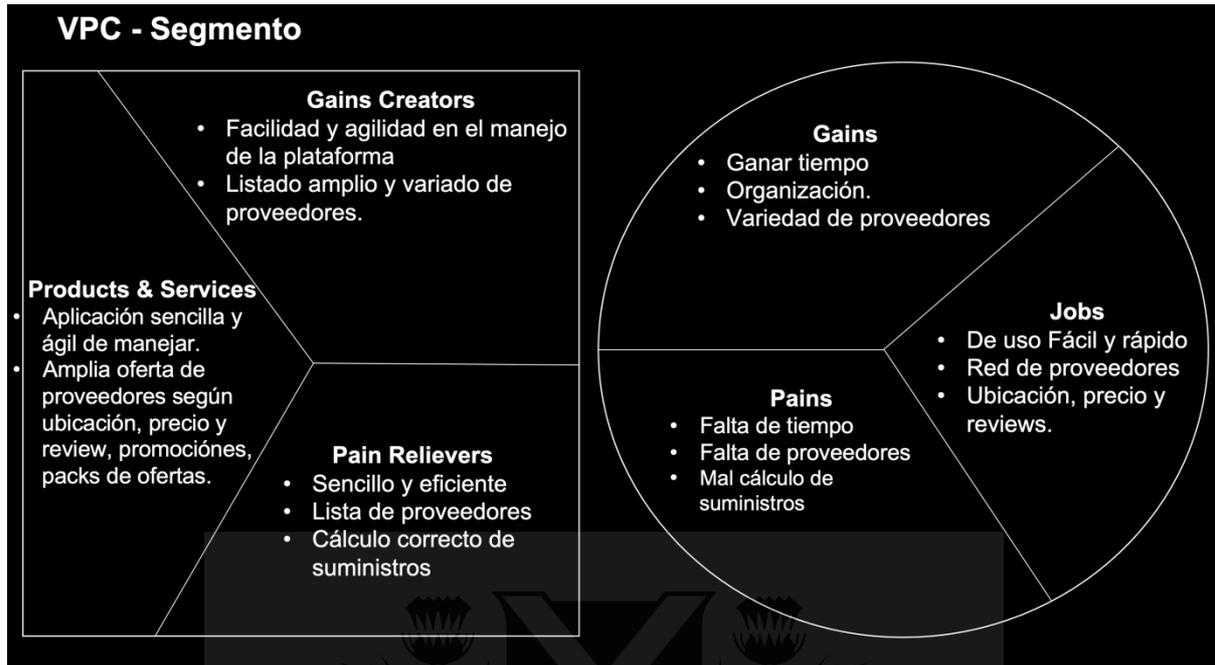
## Anexo 01: Debrief de entrevistas



## Anexo 02: Mapa de Empatía correspondiente al resultado del proceso de entrevistas dirigido al segmento de jóvenes de entre 20 y 35 años.



Anexo 03: Value Proposition Canvas correspondiente al segmento de jóvenes de 20 a 35 años.



Anexo 04:

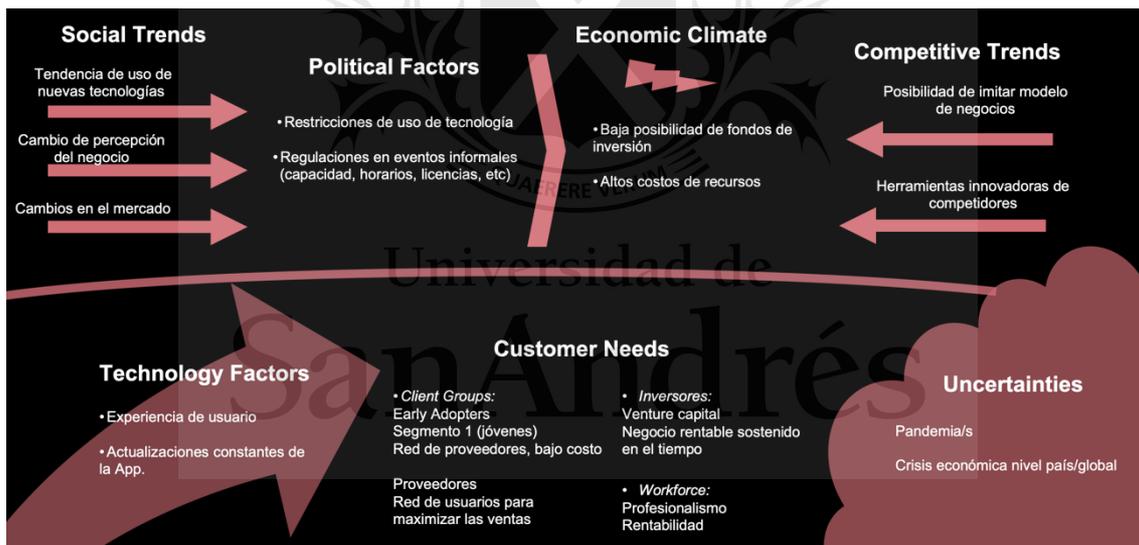
I. Tabla comparativa de competidores

Empresas	AIMS	Contenido del sitio	Características	Tienda online	Redes
Programa Tu Fiesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ahorrar tiempo</li> <li>-Qué servicio se adapta más a tu evento</li> <li>-Disminuir riesgo de que algo salga mal.</li> <li>-Evitar futuros problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Home</li> <li>-Por dónde comenzar</li> <li>-Consejos</li> <li>-Servicios</li> <li>-Contacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Eventos formales</li> <li>-Vestidos de 15, novias.</li> <li>-Salones, decoración, sonido e iluminación, Fotografía, Filmación, shows.</li> </ul>	Sí, carrito de compras.	Facebook YouTube Instagram
Kabalu Events	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Creación de "momentos importantes".</li> <li>-Solución a todo tipo de imprevistos</li> <li>-Estamos aquí para que te desprecupes y disfrutes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Espacios y bares</li> <li>-Comida y bebida</li> <li>-Foto y video</li> <li>-Animación</li> <li>-Decoración</li> <li>-Galería</li> <li>-Blog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fiestas infantiles</li> <li>-Fiesta de cumpleaños</li> <li>-Bodas</li> <li>-Eventos de empresa</li> <li>-Aniversarios</li> <li>-Graduaciones</li> </ul>	N/A	Instagram Facebook Twitter Linkedin Pinterest YouTube
<b>clapper</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Orden y organización</li> <li>-Cálculo y precisión.</li> <li>-Nexo entre usuarios y proveedores</li> <li>-Ahorro de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ideas/temáticas</li> <li>-Cálculo de suministros</li> <li>-Proveedores</li> <li>-Herramienta de invitaciones y confirmación de asistencia.</li> <li>-Tasks Calendar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Eventos informales: Previas, cumpleaños, recibidas, juntas.</li> <li>-Eventos profesionales: After office, encuentros laborales.</li> </ul>	-A través de la plataforma (App). -Packs de promociones. -Acumulacion de cupones.	Instagram

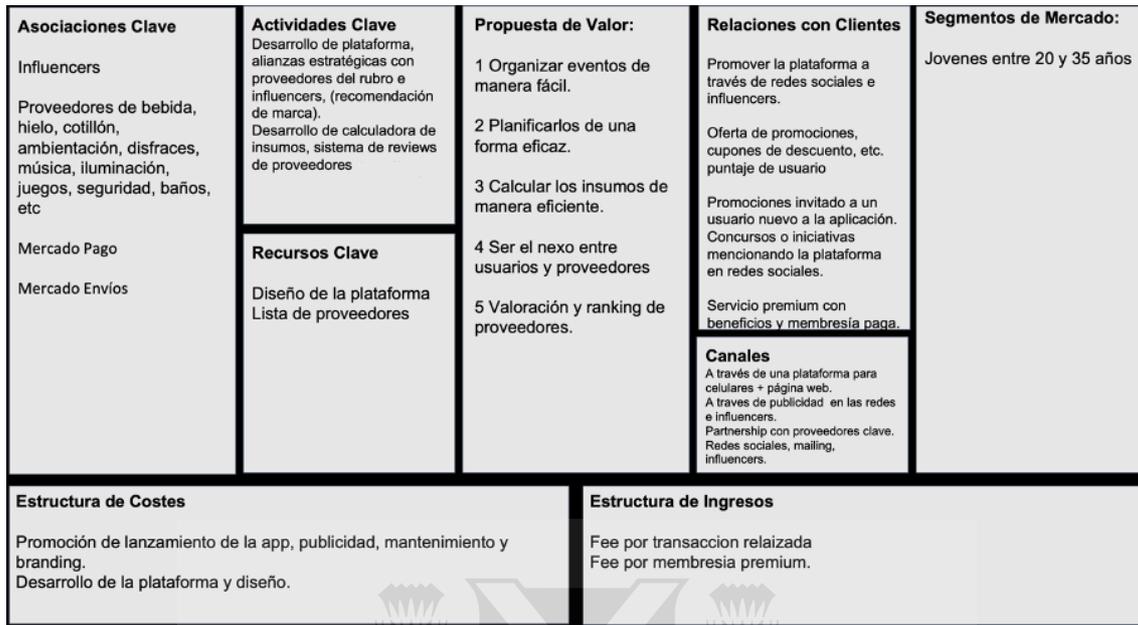
## II. Programa Tu Fiesta vs Kubalu Events vs Clapper



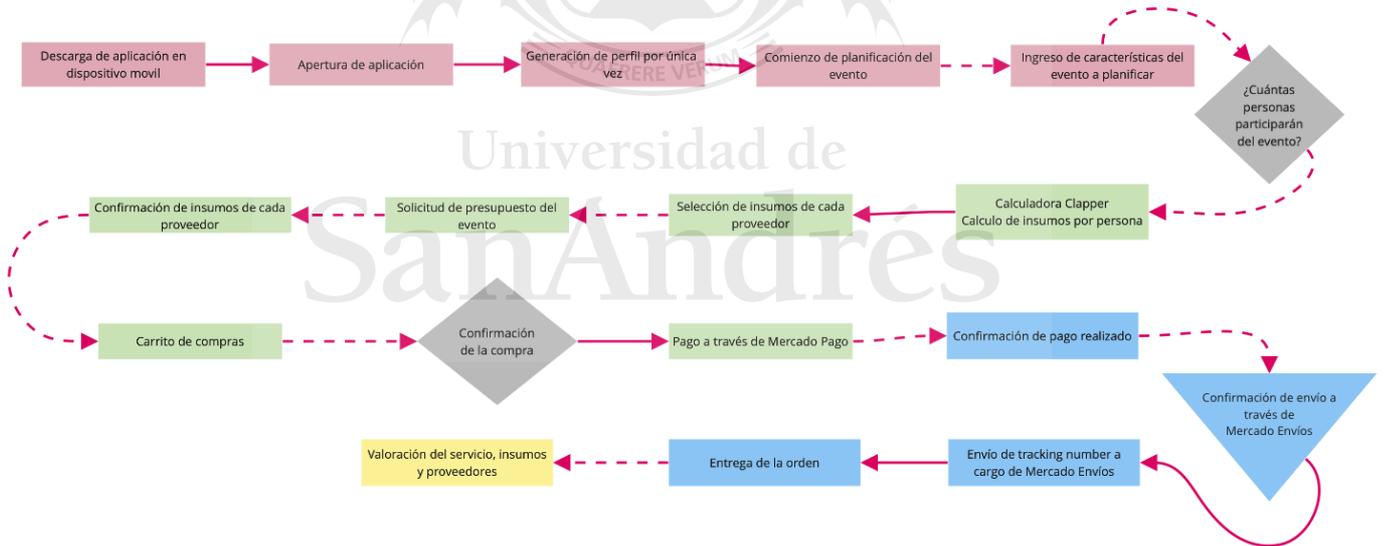
### Anexo 05: Canvas Context Map



## Anexo 06: Value Proposition Canvas del negocio.



## Anexo 07: Diagrama de flujo correspondiente a los procesos del negocio.



## Anexo 08

### I. Arquetipo de persona, joven de 23 años perteneciente al segmento.



María Eugenia Pascon  
Estudiante de una Carrera Universitaria (3er año).  
Vive con sus padres.

#### DEMOGRAFIA – DEMOGRAFIA

Edad: 23 años  
Genero: Femenino  
Estado civil: Soltera  
Profesión: Estudiante/Relación de dependencia.

#### TECNOLOGIA / REDES

WhatsApp, Spotify, Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, YouTube, Mail, Google maps, Waze, Google drive, Google photos, Banking, Mercado Libre, Pedidos Ya, Uber, Cabify, Tik Tok, Zoom, Mercado Pago.

Soy estudiante de una carrera universitaria. Actualmente me encuentro cursando mi tercer año.

A la vez, trabajo en relación de dependencia para una empresa privada, hace ya dos años.

Soy una persona que disfruta de los encuentros sociales.

Frecuentemente participo de encuentros laborales, con amigos, after office, cumpleaños, fiestas, previas y salidas a boliches.

Me gusta planificar eventos para disfrutar con amigos, compañeros de la facultad y el trabajo. Normalmente trato de confirmar a los invitados primero para comenzar a organizar. Me gustaría tener mas tiempo para organizar bien un evento ya que, con la facultad y el trabajo a veces me resulta complicado.

A la hora de planificar, averiguo que proveedores puedo utilizar, y lo mas importante, busco opiniones de gente que quizás ya los haya utilizado o recomendaciones de proveedores conocidos.

Mayormente busco a proveedores de música, luces, decoración, sillas, comida, bebida, hielo, baños químicos y más.

Cuando se trata de calcular la cantidad, generalmente es un aproximado a ojo. Por lo que suele suceder que falte algo durante la fiesta. En ese caso, salgo a comprar lo que falte o llamo a algún delivery disponible.

Le doy mucho uso al celular, desde temas laborales, de la facultad y hasta de ocio. Utilizo mucho Gmail, LinkedIn, Zoom, Google Drive, Whatsapp, Mercado Pago, Pedidos Ya y redes sociales como Instagram y Facebook.

#### PAINS

Salir a comprar por mal calculo de suministros.  
Falta de tiempo.  
Planificación con mucha anticipación.  
Dificultad en confirmación de invitados.

#### GAINS

Calculadora de suministros.  
Facilidad y rapidez en la planificación.  
Calendario con tareas y notificaciones.  
Sistema de envío de invitación

II. Arquetipo de persona, joven de 29 años perteneciente al segmento.



Ramiro Di Luzio  
Emprendedor  
Soltero

**DEMOGRAFIA – DEMOGRAFIA**

Edad: 29 años  
Genero: Masculino  
Estado civil: Soltero  
Profesión: Emprendedor hidropónico

**TECNOLOGIA / REDES**

WhatsApp  
Outlook  
Chrome  
Instagram  
YouTube  
Waze  
Translate  
Spotify

Me considero una persona emprendedora. Actualmente trabajo por mi cuenta asesorando cultivos hidropónicos.

Los encuentros me alimentan el espíritu y suelen ser informales como reuniones con fines laborales, profesionales y eventos sociales y recreativos.

Suelo ser quien los organiza y cuando lo hago, comienzo por definir el lugar, la duración, el propósito y defino un sentido.

Me encargo de limpiar y ordenar el lugar, ambientarlo visualmente y musicalmente. Intento tener todo listo previo a la llegada del primer invitado, ya que sino, no puedo relajarme a disfrutar el evento.

Cuando se trata de ubicar proveedores de calidad, me encargo de realizar una búsqueda activa personalizada. A menos que sea por recomendación de un allegado de confianza, prefiero probar y analizar la calidad y precio de cada proveedor.

Utilizo el celular el 30% del día para trabajo, información, organización diaria y recreación.

**PAINS**

Poco tiempo para el uso.  
No se debe desviar el foco.  
Demora en la selección del proveedor.

**GAINS**

Atención al detalle.  
Uso para productividad.  
Uso para el mercado laboral.  
Integración con PM